

# Missverständnisse "spielend" aufdecken

## Mit Poker-Spielen die Kommunikation in Gang setzen

Es gibt verschiedene agile Poker-Spiele. Gemeinsam ist ihnen, dass sie blinde Flecken und Missverständnisse "spielend" aufdecken. Das führt im Anschluss zu einer Auseinandersetzung mit genau diesen Punkten. Das Team erhält einen Anhaltspunkt, worüber es sich genauer verständigen muss.

Hier stellen wir den "Delegation Poker" aus dem Fundus von Management 3.0 von Jurgen Appelo vor. Ausgangslage ist, dass in agilen Kontexten die Mitarbeitenden mehr Verantwortung mittragen und mitentscheiden sollen. Grundsätzlich sollte gelten, dass jene Personen entscheiden, die am meisten Expertise in dem Bereich haben und von der Entscheidung direkt betroffen sind. In unserer stark fragmentierten und oft streng hierarchischen Arbeitswelt haben aber viele Menschen verlernt, Entscheidungen zu treffen und Verantwortung zu tragen. Oft ist ihnen darum gar nicht so wohl bei dem Gedanken, mehr zu entscheiden. Und auch für Führungskräfte ist es nicht immer einfach, ihre Macht an die Mitarbeitenden abzugeben und auf deren Fachwissen zu vertrauen.

### Sieben Stufen der Delegation

Delegation Poker stellt sieben Stufen zur Verfügung – von selber machen bis zu total delegieren:

1. Verkünden – Ich (Führungsperson, F) werde es ihnen (Mitarbeitenden, MA) mitteilen.
2. Verkaufen – Ich (F) werde versuchen, es ihnen (MA) zu vermitteln.
3. Befragen – Ich (F) hole mir vor meiner Entscheidung ihren (MA) Rat.
4. Einigen – Wir (F und MA) werden einen Konsens finden.
5. Beraten – Ich (F) werde sie (MA) beraten, aber sie entscheiden.
6. Erkundigen – Ich (F) werde nach ihrer (MA) Entscheidung nachfragen.
7. Delegieren – Ich (F) werde komplett delegieren.

Alle in der Pokerrunde erhalten einen Satz Pokerkarten mit den Werten 1 bis 7. Als erstes wird nun definiert, worüber entschieden werden soll. Mit wild zusammengesetzten Teams in Workshops sammle ich jeweils mögliche Themen und achte darauf, dass sich diese auf unterschiedlichen Ebenen befinden, dass die Entscheidungen also unterschiedliche Tragweite haben.

### Vom Spiel zu aktuellen Themen

Mit echten Teams, die im Berufsalltag zusammenarbeiten, lassen sich aktuelle Themen aus dem eigenen Kontext verwenden – zumal sich Delegation Poker auch als echtes Arbeitsinstrument einsetzen lässt. Als erstes wird geklärt, worüber genau entschieden werden soll. Danach überlegen die Teilnehmenden individuell, welche Delegationsstufe sie für diese Fragestellung bevorzugen würden: Wollen sie selber entscheiden, soll die Führungsperson entscheiden oder gibt es einen Weg dazwischen. Alle legen die gewählte Karte verdeckt vor sich ab. Erst wenn alle in der Runde eine Karte vor sich liegen haben, werden die Karten gleichzeitig umgedreht und das Ergebnis begutachtet.

Dieses Vorgehen ist wichtig, damit die Teilnehmenden nicht einfach einem Alpha-Tier folgen können. Alle sollen mit ihrer eigenen Einschätzung pokern. Diese legen sie im Anschluss dar: Als erstes argumentieren jene Spielerinnen und Spieler, deren Einschätzungen am weitesten auseinanderliegen. Sie erklären ihre Überlegungen, die sie zur Wahl ihrer Delegations-Stufe



Bild und Bezugsquelle Pokerkarten: <https://management30.com>

bewogen haben. Oftmals führt dies zu einer weiteren Klärung: Worüber entscheiden wir genau und was für Konsequenzen sind damit eigentlich verbunden? Anschließend geht es in die nächste Runde: Die Karten werden wieder auf die Hand genommen, alle entscheiden sich individuell für einen Wert und legen die Karte verdeckt ab. Wenn sich die Gruppe auf einen Wert geeinigt hat, hält sie diese Entscheidungsstufe transparent fest und geht zum nächsten Entscheidungspunkt über.

So erkennen Führungskräfte und Mitarbeitende, wie Personen um sie herum Entscheidungskompetenzen und -fähigkeiten einschätzen. Dies kann neue Prozesse und Kompetenzverteilungen hervorrufen. Langsam können sich eingespielte Teams an neue Entscheidungsverteilungen gewöhnen und damit experimentieren.

### Die Autorin

**Dr. Sascha Demarmels**

Agile Communication Coach

[saschademarmels@kommunikation30.ch](mailto:saschademarmels@kommunikation30.ch)

